

أثر دوران العمل على أداء المنظمة

الطالب / محمد زبير حسين

مشروع تخرج 1

كلية الإدارة جامعة ميدأوشن

إشراف

د/ مني مصطفى العشري

عضو هيئة تدريس كلية الإدارة جامعة ميدأوشن

اهداء

بكل الحب والتقدير،

أهدي هذا العمل إلى والديّ العزيزين، مصدر إلهامي وسندي في كل خطوات حياتي. لقد كانا النور الذي يضيء دربي في أوقات الشك واليقين، والقوة التي تدفعني لتحقيق أحلامي مهما كانت التحديات.

إلى والدي، الذي علمني معنى الجد والاجتهاد، وأن العمل الشاق هو مفتاح النجاح في هذه الحياة. وإلى والدتي، التي غرست في قلبي الحب والعطاء، وأظهرت لي بأن اللطف والرحمة هما أساس كل علاقة إنسانية مثمرة.

كل كلمة في هذا البحث، وكل نجاح أحرزه في حياتي، هو ثمرة لتضحياتكما ودعمكما اللامحدود. أتمنى أن يكون هذا العمل بمثابة تعبير بسيط عن امتناني العميق لكما، وأن يجلب لكما الفخر كما أنتما دائماً مصدر فخري.

بكل الحب والاحترام،

محمد زبير

المقدمة

في عالم الأعمال المتسارع والمتغير باستمرار، تبرز ظاهرة دوران العمل كأحد التحديات البارزة التي تواجه المنظمات على مختلف أصعدتها. يشكل دوران العمل، المتمثل في تغيير العاملين لأماكن عملهم بشكل متكرر، قضية معقدة تحمل في طياتها تأثيرات متباينة على أداء المنظمات. هذا البحث يسعى لاستكشاف الأبعاد المتعددة لتأثير دوران العمل على أداء المنظمة، متناولاً الجوانب الإيجابية والسلبية لهذه الظاهرة بمنهجية علمية دقيقة.

من خلال تحليل معمق للأسباب الكامنة وراء دوران العمل، وبالنظر إلى كيفية تأثيره على مختلف المستويات الوظيفية والإدارية داخل المنظمات، يهدف هذا البحث إلى تقديم فهم شامل للعوامل التي تدفع العاملين للتنقل بين الوظائف، وكيف يمكن للمنظمات أن تستجيب بشكل استراتيجي لهذه التحديات. سيتم التركيز بشكل خاص على استراتيجيات الاحتفاظ بالمواهب وتأثيرها على الاستقرار الوظيفي والنمو الشامل للمنظمة.

إن الأهمية المتزايدة لفهم تأثيرات دوران العمل تأتي في ظل البيئة التنافسية الشديدة التي تواجهها المنظمات اليوم. فبينما يمكن أن يكون دوران العمل مصدراً للتجديد والابتكار، فإنه قد يؤدي أيضاً إلى خسارة المعرفة الأساسية والكفاءات الهامة، مما يضعف من قدرة المنظمة على المحافظة على ميزتها التنافسية. هذا البحث يقدم إسهاماً قيماً في الأدبيات العلمية بمجال إدارة الموارد البشرية، موفراً رؤية عميقة واستراتيجيات عملية للمنظمات الراغبة في التغلب على تحديات دوران العمل وتعزيز أدائها في سوق العمل المعاصر.

المشكلة

تقف المنظمات اليوم أمام تحديات متعددة تفرضها بيئة العمل المتغيرة بسرعة، ومن بين هذه التحديات، يبرز دوران العمل كإشكالية كبيرة تواجه الإدارة وتؤثر بشكل مباشر على أداء المنظمة. يتمثل السؤال الرئيسي الذي يطرح نفسه في كيفية تأثير دوران العمل، سواء بصورته الطوعية أو الإجبارية، على استقرار المنظمة وقدرتها على تحقيق أهدافها الاستراتيجية. الإشكالية تتعمق عند النظر في الأسباب المتعددة لدوران العمل وتأثيراته المتباينة، من فقدان الخبرات والمهارات القيمة إلى التكاليف المرتفعة المرتبطة بتوظيف وتدريب البدائل. علاوة على ذلك، يحمل دوران العمل تأثيرات معقدة على معنويات الفريق والثقافة التنظيمية، ما يضيف طبقة أخرى من التعقيد إلى هذه الإشكالية.

في ظل هذه السياقات، تبرز الحاجة الماسة لفهم دقيق ومعمق لآليات دوران العمل وتأثيراته على أداء المنظمة. هذا الفهم ضروري لتطوير استراتيجيات فعالة لإدارة دوران العمل بشكل يخدم أهداف المنظمة ويعزز استقرارها ونموها. ومن هنا، تنبثق الإشكالية الرئيسية لهذا البحث: كيف يمكن للمنظمات أن توازن بين الحفاظ على قوة عاملة مستقرة ومتجددة، بينما تتنافس في بيئة عمل متغيرة تتسم بتحديات دوران العمل المستمرة؟

أهمية البحث

تكتسب هذه الدراسة أهميتها من كونها تتناول إحدى القضايا الجوهرية التي تؤثر على استدامة ونجاح المنظمات في البيئة التنافسية المعاصرة. في ظل التحولات السريعة في سوق العمل وتزايد التوقعات المهنية للعاملين، يبرز فهم تأثيرات دوران العمل على المنظمات كعامل حاسم لضمان الاستقرار التنظيمي وتحقيق الأداء المتميز. الدراسة تقدم رؤى عميقة حول كيفية التعامل مع تحديات دوران العمل وتوظيفها لصالح المنظمة، من خلال استكشاف الأسباب الكامنة وراء هذه الظاهرة وتحليل تأثيراتها المتعددة على البنية التنظيمية والأداء العام.

علاوة على ذلك، تسلط الدراسة الضوء على الاستراتيجيات الفعالة لإدارة دوران العمل، مما يوفر للقادة ومدراء الموارد البشرية أدوات عملية لتعزيز الولاء والرضا الوظيفي لدى العاملين، وبالتالي تقليل معدلات دوران العمل وتحسين الأداء التنظيمي. هذه الدراسة لا تقتصر أهميتها على النظرية فحسب، بل تتعداها لتقديم تطبيقات عملية يمكن للمنظمات تبنيها لمواجهة هذا التحدي بكفاءة.

إن الفهم الدقيق لأثر دوران العمل على أداء المنظمة يسهم بشكل مباشر في تعزيز قدرة المنظمات على التكيف مع التغيرات الديناميكية في البيئة الخارجية، مما يؤدي إلى تحقيق ميزة تنافسية مستدامة. بذلك، تقدم هذه الدراسة إسهامًا قيمًا للأدبيات الأكاديمية في مجال إدارة الموارد البشرية وتوفر إطارًا مرجعيًا للمنظمات الراغبة في تحسين استراتيجياتها الإدارية والحفاظ على قوة عاملة ملتزمة ومنتجة.

صياغة أسئلة البحث :

السؤال البحث الرئيسي ؟

- كيف يؤثر دوران العمل على أداء المنظمة ؟

السؤال الفرعي ؟

- ما هو تأثير دوران العمل الخارجي (الفصل، التقاعد) على أداء المنظمة ؟
- كيف يؤثر دوران العمل على معنويات ورضا الموظفين المتبقين في المنظمة ؟
- ما هو تأثير دوران العمل الداخلي (الاستقالات، التحويل بين الأقسام) على أداء المنظمة ؟

صياغة أهداف البحث

الهدف العام:

- تحليل تأثير دوران العمل على أداء المنظمات، مع التركيز على كيفية التأثير في المستويات المختلفة للأداء التنظيمي، بما في ذلك الإنتاجية، الرضا الوظيفي، والاستقرار الوظيفي.

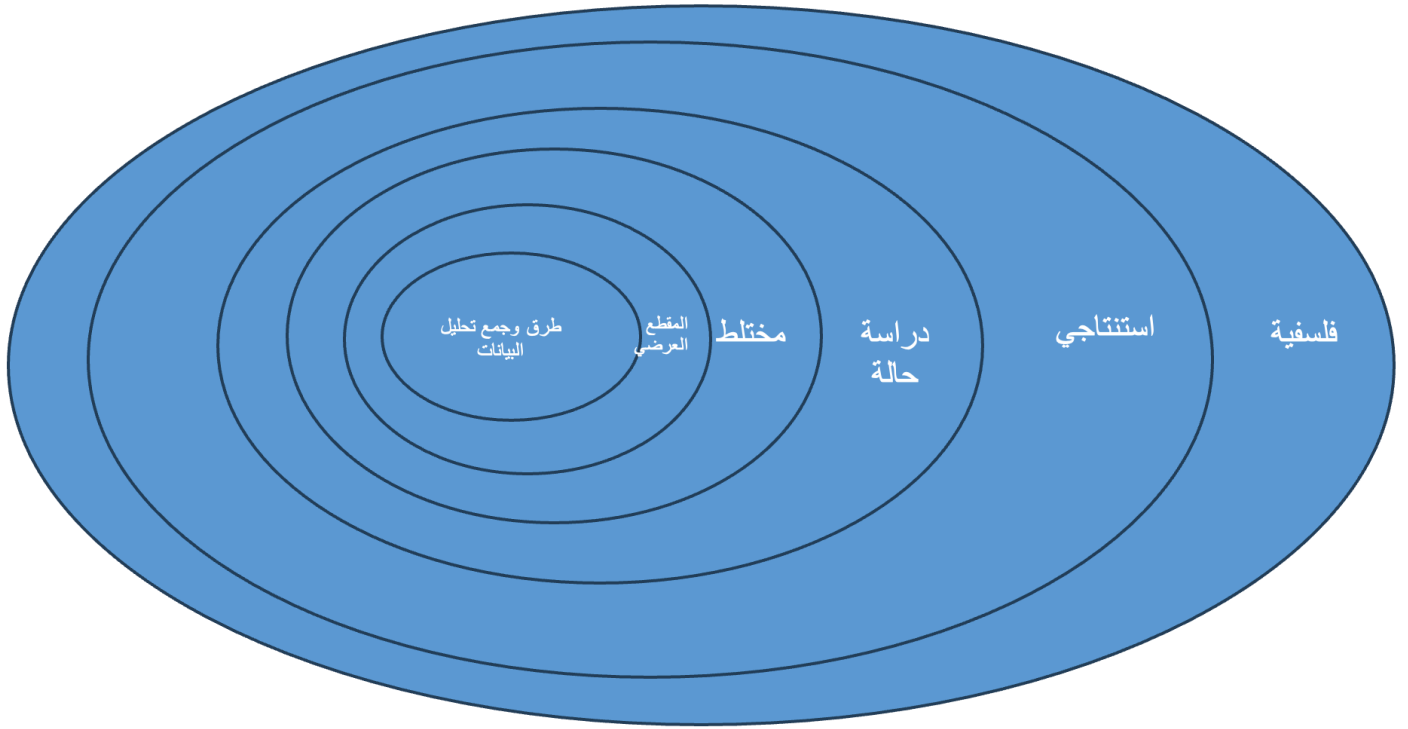
الأهداف الخاصة:

1. فهم الأسباب الرئيسية لدوران العمل: البحث في العوامل المختلفة التي تسهم في دوران العمل، بما في ذلك العوامل الشخصية، التنظيمية، والبيئية.
2. تقييم الآثار السلبية لدوران العمل: دراسة تأثير دوران العمل على تكاليف المنظمة، فقدان المعرفة، وتأثيره على معنويات العاملين الباقين.
3. استكشاف الجوانب الإيجابية لدوران العمل: تحليل كيف يمكن لدوران العمل، في بعض السياقات، أن يسهم في تجديد القوى العاملة وزيادة الابتكار والتنوع داخل المنظمة.
4. تطوير استراتيجيات لإدارة دوران العمل: اقتراح استراتيجيات فعالة للمنظمات للتعامل مع دوران العمل بطريقة تحد من آثاره السلبية وتعظم من فوائده.
5. المساهمة في الأدبيات الأكاديمية: توفير بيانات وتحليلات جديدة تسهم في النقاش الأكاديمي حول دوران العمل وتأثيره على المنظمات، وتقديم توصيات للبحوث المستقبلية في هذا المجال.

فرضيات البحث

- دوران العمل الخارجي، مثل الفصل والتقاعد، يؤثر سلباً على أداء المنظمة من خلال زيادة التكاليف المتعلقة بالتوظيف والتدريب، وانخفاض الإنتاجية بسبب فقدان الموظفين ذوي الخبرة.
- يؤدي دوران العمل إلى انخفاض معنويات ورضا الموظفين المتبقين في المنظمة، مما ينتج عنه تراجع في الإنتاجية وزيادة معدلات الغياب.
- دوران العمل الداخلي، مثل الاستقالات والتحويل بين الأقسام، يسبب اضطرابات في سير العمل وفجوات في المعرفة، مما يؤدي إلى تأثير سلبي على أداء المنظمة.

نموذج البحث:



المكان المقترح للبحث:

نقترح إجراء البحث المتعلق بـ"أثر دوران العمل على أداء المنظمة" على القطاع السياحي في منطقة مكة المكرمة بالمملكة العربية السعودية. الاختيار مبني على الأسس التالية:

أهمية القطاع: القطاع السياحي في مكة المكرمة يحظى بأهمية بالغة نظرًا لمكانتها كمركز ديني رئيسي في العالم الإسلامي، مما يجعل فهم دوران العمل في هذا القطاع ذا قيمة خاصة.

تأثيرات موسمية: تتميز السياحة في مكة المكرمة بطبيعتها الموسمية، والتي قد تؤدي إلى دوران عمل مرتفع في بعض الأوقات من السنة، مما يوفر سياقًا فريدًا لدراسة تأثيرات هذا الدوران.

التنوع والحجم: القطاع السياحي في المنطقة يشمل مجموعة واسعة من المنشآت من حيث الحجم والخدمات، من الفنادق والمطاعم إلى وكالات السفر والخدمات اللوجستية، مما يسمح بتحليل متعدد الأبعاد لتأثير دوران العمل.

التعاون والدعم: من المتوقع التعاون من قبل الشركات العاملة في القطاع السياحي بمكة لتقديم بيانات مفيدة ودعم البحث، مما يتيح جمع معلومات دقيقة ومتعمقة.

التأثير الاقتصادي والاجتماعي: نظرًا لأهمية القطاع السياحي لاقتصاد المنطقة وتأثيره على السكان المحليين، فإن الفهم العميق لتأثيرات دوران العمل يمكن أن يقدم رؤى قيمة للمساهمة في التنمية المستدامة وتحسين شروط العمل.

منهجية البحث المتوقعة:

1. **نوع البحث:** سيتبع البحث منهجية وصفية تحليلية بهدف فهم وتحليل تأثيرات دوران العمل على أداء المؤسسات السياحية في مكة المكرمة.
2. **تصميم البحث:** سيتم استخدام تصميم البحث الكمي والنوعي لجمع بيانات شاملة. الأساليب الكمية ستشمل استبيانات وتحليل السجلات، بينما ستتضمن الأساليب النوعية مقابلات شخصية ودراسات حالة.
3. **تحديد العينة:** سيتم اختيار عينة ممثلة من العاملين والإداريين في القطاع السياحي بمكة المكرمة باستخدام تقنية العينة العشوائية أو الطبقية لضمان تنوع البيانات وتمثيلها.
4. **جمع البيانات:**
 - الكمية: توزيع استبيانات على موظفين مختارين لقياس مستويات الرضا الوظيفي، أسباب الاستقالة، وتأثير دوران العمل على الأداء.
 - النوعية: إجراء مقابلات نصف مهيكلية مع مدراء الموارد البشرية والعاملين لفهم الأبعاد الأعمق لدوران العمل وتأثيره.
5. **تحليل البيانات:**
 - كمي: استخدام الإحصاءات الوصفية والتحليلية (مثل النسب المئوية، المتوسطات، واختبارات تي) لتقييم البيانات المجمعة من الاستبيانات.
 - نوعي: تحليل المحتوى والتحليل الثماني للمعلومات المستخرجة من المقابلات والدراسات الحالية.

6. **الأخلاقيات:** ضمان سرية وخصوصية المشاركين، والحصول على الموافقات اللازمة قبل جمع البيانات.

7. **القيود:** الاعتراف بأي قيود قد تواجه البحث مثل الانحيازات المحتملة وتحديات جمع البيانات.

8. **تقديم النتائج والمناقشة:** عرض البيانات المجمعة، تحليل النتائج، ومناقشة كيفية ارتباطها بأداء المؤسسة.

9. **التوصيات:** تقديم توصيات مستندة إلى النتائج لتحسين أداء المنظمات السياحية في مكة المكرمة بالتعامل مع تحدي

المخطط المقترح للبحث :

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

- مقدمة: تقديم موضوع البحث وأهميته.
- أهداف الدراسة: تحديد الأهداف الرئيسية.
- مشكلة البحث: توضيح المشكلة المراد دراستها.
- الأسئلة البحثية: صياغة الأسئلة التي يسعى البحث للإجابة عليها.
- الفرضيات: صياغة الفرضيات البحثية.
- حدود الدراسة: تحديد نطاق البحث الزماني والمكاني والموضوعي.

الفصل الثاني: الإطار النظري

- مراجعة الأدبيات: استعراض للأبحاث والدراسات السابقة ذات الصلة.
- النظريات المتعلقة بالبحث: تقديم ومناقشة النظريات المتعلقة بدوران العمل وأثره على الأداء.
- تحديد المصطلحات: توضيح وتعريف المصطلحات الرئيسية في البحث.

الفصل الثالث: منهجية البحث

- نوع البحث وتصميمه: شرح نوع البحث والتصميم المستخدم.
- العينة وطرق الجمع: وصف العينة وكيفية اختيارها وطرق جمع البيانات.
- أدوات الدراسة: تفصيل الأدوات المستخدمة لجمع البيانات.
- طرق التحليل: شرح كيفية تحليل البيانات المجمعة.

الفصل الرابع: التحليل الإحصائي

- عرض البيانات: تقديم البيانات المجمعة.
- تحليل البيانات: تحليل النتائج بناءً على الأساليب الإحصائية المستخدمة.
- نتائج البحث: تقديم النتائج المتوصل إليها.

الفصل الخامس: المناقشة والخاتمة

- مناقشة النتائج: تحليل النتائج ومقارنتها بالدراسات السابقة.
- استنتاجات: استخلاص الاستنتاجات الرئيسية من البحث.
- التوصيات: تقديم توصيات بناءً على نتائج البحث.
- القيود واقتراحات لأبحاث مستقبلية: مناقشة قيود الدراسة وتقديم اقتراحات للبحوث المستقبلية.

الفصل الثاني: الإطار النظري للدراسة

المبحث الأول: ماهية دوران العمل

تمهيد

يختص هذا الفصل باستعراض أدبيات دوران العمل، فقد تم تقسيمه إلى عدة مطالب،
فالمطلب الأول

يستعرض دوران العمل من حيث مفهوم دوران العمل و معدل دوران العمل،
استخدامات دوران العمل،

كما يستعرض أنواع دوران العمل، الآثار السلبية والإيجابية لدوران العمل وأيضاً أسباب
دوران العمل

التنظيمية، وظروف العمل، ثم العوامل الإدارية التي تؤدي إلى دوران العمل.

المطلب الأول: لمحة تاريخية عن دوران العمل

بدا تطبيق سياسة دوران العمل أو التدوير الوظيفي منذ عام 7891م وكانت هذه السياسة

مثيرة لقلق العاملين لأنهم اعتادوا على سياسة التخصص. وقد كان في ذلك الوقت

نموذجين متبعين للإدارة، النموذج الأول يستند إلى مفهوم التخصص (النموذج

الأنجلوكسي) وكان ذلك القرن الثامن عشر في غمار الثورة الصناعية حيث استند هذا

الفكر إلى فكرة التخصص التي ارتبط بأفكار الاقتصادي ادم سميث في كتابه "ثورة

الأمم" وقد ارتكزت هذا الفكر إلى مجموعة من المقومات تعتمد على تكرار العامل

للمعملية الإنتاجية 1 وقد بدا الاهتمام بدراسة دوران العمل أو ما يعرف عند البعض بالتسرب الوظيفي منذ أكثر من 56 سنة مضت وهذا الاهتمام اخذ عدة مداخل منها المدخل السيكلوجي والمدخل الاجتماعي والمدخل الاقتصادي

لمطلب الثاني: مفهوم دوران العمل

- أ- لغة: دار دورا دورانا أي طاف حول الشئ ومنها الدوارة كل ما تحرك ودار
- ب- اصطلاحا: يعرف دوران العمل بأنه عبارة عن التغيرات التي تحدث في قوة العمل الناتجة عن خروج وانسحاب أو فصل العاملين وتعيين عمال جدد بدلا منهم خلال فترة زمنية معينة، كما يعرف بأنه النسبة بين عدد العاملين الذين تركوا العمل سواء بإرادتهم أو رغما عن إرادتهم إلى متوسط عدد العاملين خلال فترة زمنية معينة مع مراعاة حالات التوسع أو الانكماش التي تتعرض لها المؤسسة.
- ولقد عرف الدوران الوظيفي أو ما يعرف "بدوران العمل" على أنه حركة الموظفين والعاملين في المؤسسة خلال فترة زمنية معينة وتشتمل هذه الحركة على الموظفين الخارجين من المؤسسة سواء بإرادتهم أو بفصل أو نقل من قبل المؤسسة نفسها أو حتى أسباب قهرية مثل حالات الوفاة أو التقاعد بقوة القانون، كما تشمل الحركة على الموظفين الداخلين إلى المؤسسة أي المعينين حديثا في المؤسسة أو المنقولين إليها أو

الموظفين القدامى العائدين للمؤسسة.

وقد عرف دوران المنظمة في بعض الأحيان على أنه "نسبة عدد الأعضاء التنظيميين الذين تركوا خلال الفترة قيد النظر مقسوما على متوسط عدد الأشخاص في تلك المنظمة خلال الفترة دوران أو التنقل بين الشركات هو نقل الموظفين بين المنظمة وأي المناطق المحيطة بها أي المنظمات أو المؤسسات الأخر . يمكن أن يكون مرغوبا وغير مرغوب قد تشمل الآثار غير المرغوب فيها، على سبيل المثال، عدم استخدام والخبرة والخبرة المكتسبة من قبل ترك الموظف، وتطوير الميزات غير المرغوب فيها

ج-إجرائيا: هو العملية التي تطرأ على الأفراد من خلال تنقلهم في الوظائف والمراتب وقد يكون خارجيا وداخليا

المطلب الثالث: المفاهيم المرتبطة بدوران العمل

أ-التدوير الوظيفي:

يعرف داوود التدوير الوظيفي بأنه حركة تغيير مخططة للأفراد تشمل النقل من وظيفة إلى وظيفة آخر بغرض تطوير مهاراتهم وفهمهم.

ويعرف أيضا بأنه ذلك النقل المنظم من وظيفة إلى آخر بهدف تحقيق عدة أهداف أهمها تطوير الأداء وتعزيز القيادات وتعزيز مبدأ الاعتماد على التنافس في سبيل تشجيع الكفاءات من الكوادر الإدارية الناجحة والمؤهلة.

ويعرف أيضا على أنه وجود خطة تحرك للموظف بين الوظائف المختلفة تمكنه من الجمع بين الخبرات اللازمة للأداء الأمثل لوظيفته.

ب- تدوير العاملين:

هو تحرك العاملين من عمل لآخر وفق أهداف وغايات محددة مسبقا لقد استخدم هذا الأسلوب التدريبي من قبل المشروعات الاقتصادية في الدول المتقدمة.

ويعرف أيضا بأنه تنقل العاملين على أكثر من وظيفة.

ج- تدوير العمل:

هو عملية نقل الموظف من وظيفة إلى آخر من الأساليب الدارجة على نطاق واسع كان يعمل موظف مدة ثلاثة أشهر في تخطيط المشتريات ثم ينتقل للعمل في إدارة المخازن أو إدارة التفتيش والرقابة.

د- التسرب الوظيفي:

التسرب كما أشار إليه الأدب التنظيمي "بأنه توقف الفرد عن العضوية في المنظمة التي يتقاضى منها تعويضا نقديا وهناك من يطلق على التسرب الوظيفي مصطلح دوران العمل الذي يقصد به حركة العاملين في المشروع خلال فترة زمنية معينة سواء كانت

هذه الحركة موجهة إلى الداخل عن طريق الالتحاق بالمشروع أو كانت موجهة إلى الخارج أو من خلال أخذهما معا أن التعريف العلمي الصحيح للتسرب الوظيفي يتمثل في توقف الموظف الطوعي عن عضويته في المنظمة والطوعية في التسرب يجب أن تكون واضحة من حيث التعريف والقياس الأمر الذي يفيد في دراسة الحالات.

ه-معدل دوران العمل:

يعتبر معدل دوران العمل من المؤشرات الهامة التي توضح مدى استقرار العمالة وحسن الإدارة وتعد أيضا من بين المؤشرات التي تقيس كفاءة العلاقات العامة فإذا ارتفع معدل دوران العمل فإن هذا يعتبر مؤشرا سلبيا نحو كفاءة العلاقات العامة والعكس صحيح حيث كلما انخفض معدل دوران العمل كان ذلك مؤشرا على مدى رضا العاملين عن العمل بالمنظمة وتمسكهم بالاستمرار في خدمتها ويمكن قياسه بعدة طرق

7-معدل دوران العمل (الانفصال) = عدد العاملين الذين يتركون العمل $\times 711$

متوسط عدد العاملين وحساب معدل دوران العمل بهذه الطريقة لا يميز بين ترك الأفراد للعمل للأسباب المختلفة عدد حالات إحلال العاملين

6-معدل دوران العمل (الانضمام) = $711 \times$ متوسط عدد العاملين

ويقاس هذا المعدل دوران العمل من حيث عدد المنضمين ليحلوا محل آخرين تركوا العمل

المبحث الثاني: أثار دوران العمل

المطلب الأول: العوامل المؤثرة في دوران العمل

أولاً: العوامل التنظيمية

1- الضوابط والقوانين

نتيجة لكبر حجم المنظمات في العصر الحديث وتعدد الأعمال بها، وصعوبة إلمام قادة المنظمات بكل ما يحدث فيها، أصبح من الضروري وضع سياسات عامة تحكم كافة صور السلوك والتصرف في مختلف قطاعات وادارات المنظمة وأقسامها، وهي فوق هذا التعبير تعتبر المرشد والموجه للعاملين في كل ما يقومون به من أعمال . حتى تصبح المنظمة الأفضل والأسرع والأقدر على المنافسة في ظل عدم وجود سياسات حكومية فإنه لا بد وان تبذل قصارى جهدها لتستطيع المنافسة على المستويين المحلي والعالمي ولكي تحافظ على مواردها البشرية من التسرب فيجب تخفيف من القوانين واللوائح.

2- نظام الحوافز:

لقد شغل موضوع تحفيز الأفراد بالباحثين منذ بدء العمل المنظم في الحياة الاقتصادية وكانت أهم الجهود في العقود الماضية مبنية على نظريات علم النفس في الغرات والدوافع. وفي مجمل القول إن جميع الحوافز عبارة عن مثيرات خارجية لو احكم تخطيطا وإدارتها فأنها تلعب دورا مهما في إثارة وإيقاظ دوافع الفرد كما أنها تحرك وتوقظ شعور ووجدان الموظفين وتوجه سلوكهم وتغريهم للاستخدام الأمثل لقدراتهم

وطاقتهم كما أنها تدعم الصلة بين الفرد وعمله وبينه وبين إدارته التي يعمل فيها والتي من خلالها يستطيع الموظفون أن يكون أدائهم للعمل بمستوى عالي الإنتاجية داخل إدارتهم وخارجها.

3- نظام الرقابة:

الرقابة هي عملية ملاحظة نتائج الأعمال التي سبق تخطيطها ومقارنتها مع الأهداف التي كانت محددة والاتخاذ الإجراءات التصحيحية لعلاج الانحرافات وهي غاية الأمر ومنتهاه فبعد التطبيق الكامل يأتي دور التأكد من أن تنفيذ الأهداف المطلوب تحقيقها في العملية الإدارية تسير سيرا صحيحا حسب الخطة والتنظيم والتوجيه. وبما أن المؤسسة عبارة عن تنظيم يقوم على توافر مجموعة محددة من الأفراد والموارد يتم فيها توجيه جهود هذه المجموعة لاستغلال تلك الموارد بطريقة رشيدة في تحقيق الأهداف فعملية الرقابة هي من تضمن التوجه الصحيح لهذه الجهود مع التأكد من إنجاز الأهداف المرسومة حيث تعد نشاطا تنظيميا يسمح لجميع الوظائف.

4- مضمون الوظيفة

إن أي وظيفة أو عمل تنقسم إلى مجموعة من المهام وكل مهمة تتكون من عدة أنشطة متنوعة ويبدأ الأمر في تحليل العمل بالعثور على كل الأنشطة الممكنة، إن عملية إيجاد قدر من التوافق بين متطلبات العمل وخصائص أو مؤهلات الشخص القائم به تحتل مكانة رئيسية ضمن مسؤوليات إدارة الأفراد وذلك لأهمية توفر هذا التوافق ولضرورته.

ثانياً: العوامل الشخصية والاجتماعية

قد يترك الفرد عمله نتيجة لأسباب شخصية، وتتمثل في:

أ- العمر

الموظف الذي تكون مدة خدمته قصيرة وصغير السن يكون احتمال تسربه والبحث عن عمل آخر في مؤسسة أفضل بصورة عامة توجد علاقة ايجابية بين العمر والعمل، إذ أن الأفراد العاملين الأكبر سناً يكونوا أكثر رضاء عن عملهم الأكبر سناً قد أصبحوا أكثر تكليفاً من الأفراد الأصغر سناً.

ومن الجدير بالذكر في هذا المجال إن بعض الدراسات وجدت بأن هذه العلاقة الايجابية لا تستمر إلى النهاية وإنما تبقى إلى 6 سنوات قبل سن التقاعد ومن ثم يبدأ عدم الرضا.

ب- القيم : تُعد القيم من العناصر الأساسية لتكوين الثقافة الشخصية ، فهي تُؤثر تأثيراً كبيراً في حياة الأفراد الخاصة والعملية ، بوصفها أحد المكونات الأساسية للشخصية، ويشمل تأثيرها على سلوك الأفراد، واتجاهاتهم، وعلاقاتهم، وهي بذلك تُوفر إطاراً مهماً لتوجيه سلوك الأفراد والجماعات وتنظيمه داخل المنظمات وخارجها، إذ تقوم بدور المراقب الداخلي الذي يراقب أفعال الفرد وتصرفاته، فالقيمة هي ما يعده الفرد مهماً، وذا قيمة في حياته، ويسعى دائماً إلى أن يكون سلوكه متسقاً، ومتوافقاً مع يؤمن به من قيم، ولذلك لا يمكن

إغفال دراسة القيم الشخصية عند تحليل السلوك الإنساني سعياً إلى فهم السلوك فهماً يحيط بطبيعته ودوافعه واتجاهاته.

ج- المسؤوليات الاجتماعية والأسرية: عند ارتفاع تكلفة المعيشة وتدني الأجر في المنظمة يرغب الفرد

في تحسين أوضاعه المعيشية والوظيفية من خلال البحث عن عمل أفضل. 2

د- أخلاقيات الوظيفة: تعرف بأنها مجموعة القيم والأعراف والتقاليد التي يتفق ويتعاون عليها أفراد مهنة ما حول ما خير وواضح وعادل من وجهة نظرهم وما يعتبرونه أساساً لتعاملهم وتنظيم أمورهم وسلوكهم في إطار المهنة. 3 أخلاقيات العمل البروتستانتية كما أسماها وحللها عالم الاجتماع ماكس ويبر تنتمي إلى فكرة أن النجاح المالي هو علامة على أن القدر قد أحاط المرء بعطف من الله وهي فكرة تهدف إلى تضمين أن صنع الفوائد الكبيرة هو مهمة موكلة من الله وتصبح الفائدة غاية في ذاتها بدلاً من أن تكون وسيلة إلى غايات أخرى .

هـ- الطموحات

تعتبر ظاهرة الفروق الفردية ظاهرة عامة لد جميع الكائنات الحية ويظهر الأفراد قدراً من الاختلاف فيما بينهم سواء من حيث تحقيق مستو ما من الطموح أو من حيث ما لديهم من قدرة على تحقيق الذات. فلمستو الطموح دور هام في حياة الفرد والجماعة على السواء، إذ يعمل بمثابة حافز يدفع الفرد للقيام بسلوكيات معينة فكل منا طموح معين يضعه أمامه ويجتهد في تحقيقه وقد ينجح أو يفشل

في ذلك فهذا يعتمد على مد كفاءته وقدراته وتقديره لذاته وتبعاً لخبرات النجاح أو الفشل التي اكتسبها الإنسان من أنماط التفاعل الدينامي بينه وبين واقع حياته، 5يشير برين في كتابه " Your Thinking, Change Your Life" Change " أن العاملين يتركون وظائفهم بسبب الهجرة إلى دول البترودولار بغرض زيادة دخلهم وتحقيق النجاح الذي لم يتمكنوا من تحقيقه داخل بيئة العمل التي يعملون بها، وقد تكون من أعظم أسباب الهجرة بسبب فرص العمل التي توفر لهم لتعديل أوضاعهم للأفضل. ويضيف الكاتب إلى أن بعض العاملين ينتظرون الفرص المناسبة لحظوظهم وإذا أتت فإنهم لن يتأخروا في تضيقها.

ثالثاً: العوامل الاقتصادية

١- البطالة

إن الوضع الاقتصادي هو أدق منبئ بتسرب العاملين تحت جميع الظروف تقريباً ولإغراض تخطيط الموارد البشرية في نطاق المنظمة فإن تجزئة العلاقة بين التسرب الوظيفي والبطالة في الأسواق المحددة بمناطق جغرافية يجب أن تعزز فائدة العلاقة بين التسرب والأرقام القياسية للوضع الاقتصادي، وكذلك يعد سوق العمل من الأسواق التي تحتاج إلى متابعة بحكم أنها تؤثر في العرض والطلب في قوة العمل ومن ثم تؤثر في

عمليات الاستقطاب والتوظيف وعلى معدلات التسرب من المنظمة لهذا يجب أخذ سوق العمل في الحسبان عند تقييم المسار الوظيفي ودراسته من حيث معدلات البطالة.

ب- تركيبة الأفراد في المنظمة

تعتبر تركيبة الأفراد العاملين من بين العوامل التي تؤدي إلى دوران العمل بحيث أن المنظمة التي تحتوي على أكبر عدد من العاملين صغار السن يتميزون بقيم العمل والأداء تختلف عن الكبار ،وتكون لديهم رغبة في التنقل إلى منظمات أخرى ، ويشير جمال محمد على أن تخطيط قوة العمل يتطلب وجود إستراتيجية جيدة واضحة المعالم ذات أبعاد شمولية تساعد على معرفة تركيبة القوى العاملة الداخلية وكذلك كيفية العمل على تنميتها ،وتدريبها ،وتطويرها ،من خلال إتباع آليات تدريبية معتمدة وذات كفاءة وكل هذا التخطيط قد يؤدي إلى دوران العاملين

ج- التضخم

يعد التضخم من بين العوامل التي تؤثر في دوران العمل وينتج عنه التداخل والتفاقم بين جوانب حياتية أساسية في الاقتصاد والمجتمع والسياسة والأمن فهو يرهق الطبقة الوسطى و تدني مستو معيشتها خاصة أصحاب الدخل الثابتة،¹ ويؤثر التضخم أيضا في دوران العمل من حيث تدني الأجور وهذا يساعد في تسرب العمال إلى منظمات أخرى

المطلب الثاني: الآثار المترتبة عن دوران العمل

عند التفكير في ظاهرة الدوران الوظيفي، قد يتبادر إلى الذهن نتائجه السلبية ومد الضرر والمشاكلا لمادية والمعنوية التي قد يسببها بالمنظمة، وقد كان هذا هو الدافع القوي لإجراء العديد من الدراسات والبحوث ولاهتمام المديرين به ومحاولاتهم المستمرة للسيطرة والتحكم عليه والتخفيف منه ما أمكن، إلا أنه عند التفكير في نتائج التسرب وآثاره نجد أن نتائجه تمتد إلى خارج نطاق المنظمة لتصل إلى الموظفين المتسربين والموظفين الباقين، كما نجد أن هذه النتائج ليست بالضرورة سلبية بل قد تكون إيجابية لكل الأطراف المعنية.

أولاً: الآثار الإيجابية

يعد التدوير الوظيفي أول أسلوب لتصميم العمل تم تطبيقه بعد فشل النموذج الآلي في التصميم، ويشير أسلوب التدوير الوظيفي في تنقل العامل من عمل لآخر وذلك من أجل التخلص من الرتابة وزيادة الدافعية وتحسين الأداء، وذلك من خلال تنوع المهام التي يقوم بها العامل والغرض من التنقل هو أن يتقن الموظف عددا من العمليات المتشابهة أو التي يكمل بعضها بعضا من أجل تكوين صورة شاملة عن طبيعة عمله، قد يحقق دوران العمل للفرد العديد من المنافع الاقتصادية وذلك يتوقف على سوق العمل ومد توفر الوظائف المناسبة فيه وعلى مهارات وقدرات الفرد التنافسية وهناك منافع أخرى

ليست بالضرورة تكون اقتصادية فقد يحقق الفرد طموحه من خلال البحث عن الوظائف التي تتناسب مع طموحاته وميوله ومهاراته أو التي يتخلص فيها من الضغوط ويشعر فيها بالمتعة، وكذلك من بين الايجابيات الاستغناء عن خدمات الموظفين ذوي الأداء الضعيف وهذا أكثر النتائج التنظيمية وضوحا وذلك بالاستغناء عن خدمات الموظفين ذوي الأداء الضعيف وإحلال موظفين ذوي أداء أفضل ودخول دماء جديدة ونشطة، وهناك بعض المزايا نذكرها في نقاط:

1. زيادة الإنتاجية والرضا الوظيفي.
2. الإثراء الوظيفي والتجديد والإبداع في العمل.
3. زيادة دوافع وحافزية الموظفين والقيادات.
4. إبراز المواهب والقدرات الكامنة للموظفين.
5. التخلص من البيروقراطية والروتين.
6. سد النقص في بعض المهارات المطلوبة

إن استمرارية الدوران الوظيفي للأفراد العاملين طوال حياتهم الوظيفية يعتبر احد سمات المؤسسات اليابانية ، وهذا يؤدي إلى عدم التخصص الوظيفي، وقد أثبتت التجارب العملية التي أجريت بهذا الخصوص أن الأفراد العاملين الذين يواجهون وظائف جديدة باستمرار هم أكثر حيوية وإنتاجا ورضاء عن وظائفهم من الأفراد الذين يشغلون وظيفة واحدة باستمرار أن الدوران الوظيفي يؤدي إلى تطوير المهارات وتنمية الشعور بالالتزام هذا بالإضافة إلى توسيع الأفق والمدارك لد العاملين.

ويتضمن خيار دوران العاملين تحريك القيادات البديلة من وظيفة تخصصية معينة إلى آخر بحيث يمارس مهارات ومهام آخر ، إن هذا الأمر يمنع الركود والملل والروتين

ثانياً: الآثار السلبية

على مستوى المنظمة:

إن خروج الموظفين يعتبر في المنظمات الإدارية من الظواهر السلبية التي تهدد حياة المنظمات وتمنع تقدمها ويترتب عليه آثار سلبية نذكر منها:

1- تعطيل الأداء الوظيفي بسبب فقدان الكفاءات الجيدة من الموظفين نتيجة لتركهم المنظمة.

2- الارتباك في الأنماط الاجتماعية والاتصالات نتيجة ترك أصحاب المهارات والكفاءات للمنظمة

تدني المعنويات عند استمرار عملية ترك العاملين للمنظمة والذهاب إلى مكان عمل آخر، فإن ذلك سوف يضعف الروح المعنوية لبقية الأفراد العاملين، ومن ثم تدني الإنتاجية وتراجع البناء التنظيمي وارتفاع التكاليف.

4- ارتفاع تكاليف فترسب العاملين يترتب عليه تكاليف عالية مثل الإعلان عن وظائف جديدة ثم تكاليف التدريب وتكاليف التكيف في بيئة العمل الجديدة.

دوران الموظفين مكلفة من وجهة نظر منظمة، الإقلاع الطوعي الذي يمثل نزوحاً من استثمار رأس المال البشري من المنظمات العادلة وما يتتبع ذلك من عملية استبدال تكاليف متعددة للمنظمات هذا الاستبدال يشمل التكاليف على سبيل المثال، البحث عن العمالة الخارجية (السوق البديل). على مستوى الأفراد: قد يسبب دوران العمل للأفراد بعض السلبيات نذكرها كالآتي:

- 1- من الممكن انخفاض إنتاجية بعض العاملين بسبب تدوير العامل من وظيفة ذات مهام أكبر إلى وظيفة ذات مهام أقل.
- 2- الفهم الخاطئ من قبل بعض العاملين حول سبب تدويرهم، مما يؤثر على أدائهم.
- 3- احتمال عدم اهتمام العامل بتنفيذ الأعمال الموكلة له بسبب فهمه الخاطئ لعملية التدوير الوظيفي.
- 4- قد يشعر العامل بعدم الاستقرار الوظيفي، مما ينعكس ذلك على ضعف حصوله على فرص أفضل لكسب الترقيات.
- 5- قد يؤدي التدوير الوظيفي إلى إحباط بعض العاملين بسبب نقلهم إلى وظائف تتطلب جهوداً أكبر.

المبحث الثالث: أنواع دوران العمل

عندما تتم مناقشة دوران العمل في أدبيات الإدارة غالب ما يكون موضوع الدراسة هو التسرب الاختياري كنوع من أنواع الانفصال ما بين الموظف والمنظمة وبشكل عام يمكن القول بأن الدوران الوظيفي الذي يحدث طوعية من الموظف والممثل في عملية الاستقالة هو أكثر أشكال الدوران إثارة لاهتمام العلماء في قياسهم لدوران العمل.

المطلب الأول: على المستوى الداخلي

أ- داخليا وتتضمن ما يلي :

الترقية تعتبر الترقية إحدى السياسات الهامة التي تؤثر على القوة البشرية وعلى معدلات تدفقها من وإلى المؤسسة؛ إذ أن كل فرد عند إلحاقه بوظيفة ما فإنه يتوقع أن تحقق له كل طموحاته وتشعره بالأمان والاستقرار، وقد اختلفت وتعددت تحديداتها باختلاف المفكرين على اختلاف مشاربهم الفكرية.

لغويا: تفيد معنى الصعود والارتقاء.

اصطلاحا: تعرف الترقية كونها مكافأة عن انجازات الموظف السابقة وتقدير التقدم في قدراته، وهذا يعني انتقال الموظف من وظيفته الحالية إلى وظيفة أعلى هي أفضل وأوسع في مسؤولية العمل والصلاحيات والنفوذ المعنوي والأجر وما يلحقها من امتيازات واعتبارات.

مصطلح الترقية يمكن استعماله لتبيين تقدم مسار أو الحياة المهنية الذي يستلزم التحويل إلى منصب جديد، إن التغيرات التي تدل على هذا التقدم يمكن أن تشمل على تقدم في السلطات وفي المسؤوليات في الأجور والمكافآت وفي النقود ومع انه قد يترتب على الترقية الزيادة في الأجور ولكن هذا ليس ضروريا في كل الأحوال.

يقصد بالترقية من الناحية الإدارية السليمة اختيار أكفأ الموظفين وأصلحهم لتولي وظائف ذات مستوى أعلى من حيث المسؤولية والسلطة في التنظيم الإداري على أن يتمتع الشخص في هذه الحالة بمزايا مادية أفضل مما كان يتمتع بها في وظيفته السابقة، وتعتبر الترقية من أهم الأمور بعد الأجر بالنسبة للموظف حيث أنها تفسح المجال أمام الموظف للوصول للمناصب العليا فتغرس الحافز أمام الموظفين لبذل أقصى قدر من الجهد ليظفر بالترقية والتمتع بالمزايا المادية والمعنوية.

وبهذا تعتبر الترقية الحافز الدائم الأكثر أهمية في الحياة الوظيفية بما يصاحبها في من رفع في المرتب وزيادة للقدر (المكانة) بتقلد الوظيفة الأعلى وتعتمد فاعلية الترقية كحافز في العمل، فيما إذا ربطت بالكفاءة الإنتاجية فإذا كان لد العاملين رغبة أو دافع لشغل مراكز وظيفية أعلى من مراكزهم الحالية لتحقيق مركز اجتماعي أعلى، ففي هذه الحال ستكون الترقية حافزا مشجعا للعاملين على العمل والإنتاج كي يظفروا بالترقية، أما إذا ربطت الترقية بالأقدمية فإنه الترقية في هذه الحال كحافز سيفقد أثره في التحفيز بسبب المساواة بين الفرد المنتج و العادي .

وتجرى قرارات الترقية وفق عدة طرق منها:

1- الترقية على أساس الكفاءة: انه لمن المنطقي جدا أن تقوم الترقية على أساس الكفاءة على

اعتبار أنها مكافأة للفرد المنتج النشط ذو السلوك السليم، ولكن السؤال الذي يثار في هذا المجال كيف يمكن الكشف عن توافر عامل الكفاءة في الواقع، يمكن ذلك من خلال نتائج قياس وتقييم الأداء أو عن طريق إجراء اختبار أو اختبارات للمرشح للترقية لتحديد مد كفاءته ولا شك أن الترقية على أساس الكفاءة سليم ومرغوب فيه من الناحية النظرية ولكن عمليا يعترى هذا الأساس صعوبات كثيرة، إذ ليس هناك مقاييس دقيقة موضوعية لقياس الكفاءة كما أن الاستناد الأساس يكتثرا ما يكون مرفوضا من العاملين لخوفهم من اعتبارات التملق أو المجاملة أو المحسوبية.

2- الترقية بالأقدمية : تعرف الاقدمية بشكل عام بأنها مدة الخدمة التي قضاها الشخص ويتركز أساس نظام الاقدمية على أقدم الممارسات الإنسانية، إذ يعتبر التمييز بين الأفراد على أساس الأقدمية قديما قدم الحضارة الإنسانية ذاتها وكذلك فأنها تجد أسسها في التنظيم القبلي أو العائلي حتى الوقت الحاضر وأساسها في العمل الإداري انه من قضى مدة أطول في العمل أو الخدمة فإنه يمتلك خبرة ومقدرة أكثر من الآخرين الذين قضوا مدة اقل.

أنواع الترقية

- أ- الترقية في الدرجة: ويمثل هذا النوع من الترقية الحقيقية، يترتب عنها تغيير في المنصب تبعاً لكفاءة العامل، و يتضمن شغل وظيفة ذات اختصاصات و مسؤوليات أعلى و تصحبها زيادة في المرتب، وهذه الزيادة ليست الأساس الحقيقي الذي يميز هذا النوع من الترقية، و تطبق هذه الترقية بطريقة منتظمة و مستمرة، أي من درجة لأخر أعلى منها مباشرة.
- ب- الترقية في الرتبة: تشير الترقية في الرتبة إلى تقدم الموظف في مساره المهني وذلك بالانتقال من رتبة إلى الرتبة الأعلى مباشرة في نفس السلك أو السلك الأعلى مباشرة، وتصبح هذه الترقية تغييراً في الوظيفة وبالتالي فهي بمثابة توظيف داخلي كما اشرنا إلى طرقه فيما سبق و عليه تتم الترقية وفقاً لهذه الطريقة حسب الآليات التالية:
- عن طريق المسابقات والامتحانات المهنية التي تنظم عقب دورات تكوينية.
- على أساس الشهادات من بين الموظفين الذين لديهم المؤهلات والشهادات المطلوبة في حدود الوظائف الجديدة.
- عن طريق الاختيار من بين الموظفين الذين تتوفر فيهم شروط الأقدمية ويثبتون الخبرة المهنية الكافية عن طريق التسجيل في جدول سنوي للترقية بعد استشارة لجنة الموظفين.
- بعد تكوين مخصص.

النقل الوظيفي:

يعني النقل تغيير الوظيفة أو العمل الحالي للشخص إلى وظيفة أو عمل آخر مساو لها في المركز الوظيفي والمسؤولية والأجر من حيث الأساس وبذلك فإن النقل يعتبر بمثابة حركة أفقية للشخص في المنظمة في حين أن الترقية تعتبر حركة عمودية للشخص نحو مواقع وظيفية أو مسؤوليات أكبر ،كما يختلف عن بعض العقوبات الانضباطية أو التأديبية التي قد تعني تغييرا لوظيفة أو عمل الشخص نحو مواقع وظيفية ادنكما هو الحال في تنزيل الدرجة مثلا.

الغرض الأساسي للنقل هو تطوير العاملين وتعريفهم بباقي الوظائف وسد الاحتياج في وظائف معينة وتوفير مقدار عالي من الخبرة المتنوعة لد قطاع عريض من العاملين ولا يجب أن تتم عملية النقل بطريقة عشوائية وإنما يجب أن تعتمد على قاعدة أساسية ،هي إمكانية التدقيق بين الفرد والوظيفة كما يجب أن يواكب حركة النقل شرح كامل للعاملين بما يحدث وأسبابه وتأهيل الموظفين لهذه العملية تعود مبررات نقل الموظف العام، إما إلى أسباب تتعلق بالموظف، حيث يطلب نقل الموظف العام لاعتبارات القرب من السكن، أو لعدم وجود علاقة طيبة بين المعني بنقل الموظف العام وبين الإدارة، أو للبحث عن فرص جديدة للتقدم الوظيفي، أما السبب الثاني فقد يكون رغبة الإدارة لاعتبارات الخاصة كتغيير حجم الوظيفة، أو توسيع وإنشاء أقسام أخرى أو أي سبب آخر تقتضيه عملية إعادة التنظيم، أما السبب الثالث فقد يكون تدريب الموظفين وتعريفهم بمجالات الوظيفة المختلفة وقد ورد هذا في الجانب القانوني كالتالي :

المادة :765 يمكن أن تكون حركات نقل الموظفين ذات طابع عام ودوري أو ذات طابع محدود وظرفي وتتم في حدود ضرورات المصلحة، كما تؤخذ في الاعتبار رغبات المعنيين ووضعيتهم العائلية وأقدميتهم وكذا كفاءتهم المهنية.

المادة :761 يمكن نقل الموظف بطلب منه مع مراعاة ضرورة المصلحة.

المادة :769 يمكن نقل الموظف إجباريا عندما تستدعي ضرورة المصلحة ذلك ويؤخذ رأي اللجنة الإدارية المتساوية الأعضاء ولو بعد اتخاذ قرار النقل ويعتبر رأي اللجنة ملزما للسلطة التي أقرت هذا النقل.

المطلب الثاني: على المستوى الخارجي

الانتداب: يقصد بانتداب الموظف هو صدور قرار من السلطة المختصة يسند إلى الموظف وظيفة أخرى غير وظيفته الأصلية وبصفة مؤقتة مع بقاءه على ملكية الجهة الإدارية المنتدب منها فإذا كان الانتداب يشابه النقل من ناحية إسناد الموظف وظيفة أخرى داخل الوحدة الإدارية نفسها أو خارجها فإنه يتميز عنه في كون الانتداب يقتصر على تكليف الموظف بأعباء وظيفة أخرى غير وظيفته الأصلية من دون أن يرافقه انتقال ملاكه إلى الجهة المنتدب إليها، بخلاف النقل الذي يصاحبه انتقال

الموظف من ملاك الجهة الإدارية المنقول منها إلى ملاك الجهة الإدارية المنقول إليها يعبر الانتداب عن وضعية نشاط بالنسبة للعامل المرسم في منصب عمله الذي يدعى إلى ممارسة وظائف أو نشاط في هيئة أو مؤسسة غير مؤسسته المستخدمة. ويستمر هذا العامل في الاستفادة ضمن مؤسسته السابقة من حقوقه في الأقدمية في رتبته الأخيرة وفي الترقية وفي التقاعد ، يقرر الانتداب بناء على طلب من العمل وبعد موافقة المؤسسة التي تلتزم الانتداب إليها بمقرر من المؤسسة المستخدمة الأصلية لمدة أقصاها خمس سنوات.

الإعارة: يجوز بقرار من السلطة المختصة إعارة الموظف للعمل بالداخل أو الخارج بعد موافقة كتابية منه ويحدد القرار الصادر بالإعارة ويترتب على إعارة شاغل وظيفة من الوظائف القيادية أو الإدارة الإشرافية انتهاء مدة شغله لها.

ويكون اجر الموظف المعار بكامله على الجهة المستعيرة وتدخل مدة الإعارة ضمن مدة خدمته ولا يجوز ترقية المعار إلا بعد عودته من الإعارة واستكمال المدة البينية اللازمة لشغل الوظيفة الأعلى مباشرة ولا تدخل مدة الإعارة ضمن المدة البينية اللازمة للترقية.

الاستقالة: هي ترك عضو مجلس الإدارة لعضويته فيه وتتحية عنها بحريته وبصفة

نهائية، الاستقالة حق من حقوق الموظف بموجب نظام الخدمة المدنية ، وذلك لأن

الاستقالة حق من حقوق الموظف إلى رئيسها المباشر معلنا رغبته في ترك الخدمة.4

الاستقالة مكتوبة ولا تنتهي خدمة العامل الا بالقرار الصادر من جهة عمله بقبول

استقالته

(وهذه الاستقالة تسمى بالاستقالة الصريحة) على انه يجب البت في طلب الاستقالة خلال ثلاثين يوما من تاريخ تقديمها وإلا اعتبرت مقبولة بحكم القانون ،بقيد وفي هذه الحالة لا تنتهي خدمة العامل الا إذا تضمن قرار قبول الاستقالة إجابته إلى طلبه.

التقاعد المبكر: التقاعد هو حق للموظف يحدده القانون ويصبح التزاما على الحكومة حيث نصت اغلب التشريعات على حق العاملين في الحصول على التقاعد عند بلوغ سنا معينة أو لأسباب أخر كالوضع الصحي أو الوفاة ويمكن النظر إلى التقاعد على انه تعويض عن الجهود والخدمات التي قدمها الفرد طيلة سنوات خدمته في المنظمة.

تقوم الحكومات في دول العالم بإحالة الموظفين المتقدمين في السن إلى التقاعد المبكر، من اجل توفير فرص عمل للفئة الشابة، للأسف أن هذا النهج لا يحل مشكلة البطالة بل يدفع بالشركات إلى التخلي عن الأفراد ذو كفاءة وخبرات لسنوات طويلة من العمل الجاد والمتواصل ،فالمقاعد يبدون أنفسهم بالنهاية مجبرين على البحث عن عمل جديد حتى لا يعتمدوا فقط على المعاش الذي حصلوا عليه من التقاعد المبكر مد الحياة.

المطلب الثالث: أساليب السيطرة على دوران العمل

إن استخدام تعبير السيطرة هنا لا يعني المحاولات غير المتميزة للحد من دوران العمل ولكن يعني إدارة دوران العمل بفاعلية ،أي تشجيع التدوير الوظيفي حينما يكون له نتائج ايجابية تامة والسعي للحد منه

حينما يكون له نتائج سلبية تامة.

وفي إطار عناصر بيئة العمل الداخلية سيتم التطرق إلى المجالات التي تحتاج إلى إدارة دوران العمل بتركيز أكثر وعموما يمكن إجمال أساليب السيطرة على دوران العمل في الآتي :

1- البحث عن أفراد لملء المناصب الشاغرة والاختيار والتكيف الاجتماعي المبكر :
في نطاق التنظيم الإداري للمنظمة وطبيعة العلاقات السائدة فيها يجب النظر إلى العمليات التي يمر بها الأفراد في اختيارهم للوظائف واختيار المنظمات لهم باعتبار أنها تشكل عددا من الفرص لإدارة دوران العمل بفعالية أكثر حيث تمثل عملية الالتحاق بالمنظمة إحدى عمليات الملائمة بين الفرد ومنظمته وتستند هذه الملائمة على ميول وقدرات الفرد بالنسبة لمتطلبات الوظيفة والقيم الفردية والممارسات والمكافآت والظروف وهذه الملائمة عبارة عن عملية مستمرة نظرا لان الأفراد والمنظمات في حالة تغير مستمر.

2- محتوى الوظيفة وتنوع المهام

إن المقصود بمحتو الوظيفة هو ما يتضمنه من مسؤولية وصلاحيات ودرجة تنوع في المهام التي يتضمنها ودرجة أهمية هذه المهام بالنسبة للعامل، فكلما كان محتوى العمل

عاليا كلما شعر الفرد بأهميته وهو يؤدي هذا العمل وبالتالي يزداد رضاه عنه ،ويتضمن محتوى العمل وتنوع المهام أسلوب دوران العمل والذي يتضمن انتقال الفرد من عمل متخصص إلى آخر .

-4نظم الأجور والحوافز والمكافآت:

التي تساعد في تحديد معدلات الأجور والمرتبات وتوزيع المكافآت المادية وغير المادية من خلال الاسترشاد بالسياسات في المنظمات المماثلة أو باستخدام مؤشرات اقتصادية معينة وتساعد المعلومات في تخطيط وتطوير نظم المكافآت واستخدامها كسلاح تنافسي، إن القائمين على الموارد البشرية أدركوا أن الأجور قد توفر قدرا من الرضا للعاملين لكنها لا تولد فيهم الحماس أو الدافع للعمل المتقن أو الإبداع لذا كان لزاما وضع نظام للحوافز يساهم في مكافأة المبدع ويشجع غير المبدع على الإبداع من قضاية الأجور الهامة والإستراتيجية التي عادة ما تواجه منظمات أو حتى المنظمات الحكومية على أساس إن القطاع الحكومي لا يعد أن يكون منظمة كبيرة تتنافس بشكل مباشر أو غير مباشر مع المنظمات قطاع الأعمال في اجتذاب تلك الكفاءات المتميزة من العمالة هي قضية تحديد مستو الأجور والمرتبات مقارنة بالمستو الذي تقدمه المنظمات الأخر في نفس الصناعة أو القطاع بصفة خاصة وفي سوق العمل بصفة عامة.

4-الراتب

لقد اهتم الباحثون بدراسة عدم عدالة توزيع الأجور ،ولعل عدم العدالة هو ما يفسر ضعف العلاقة بين الأجور الفعلية وكلا من الأداء والإبقاء على الموظفين في أحسن أحوالهم وقد توصلت الدراسات إلى إثبات علاقة موجبة بين الرضا الوظيفي وإدراك العدالة في مجال العمل لان إحساس الفرد بوجود العدالة بين الجهد والعائد يجعله يؤدي عمله بشكل جيد ويشعره بالرضا

خلاصة الفصل:

يعتبر دوران العمل من بين الظواهر التي تشهدها المؤسسة وقد تكون سلبية أو ايجابية فيجب على الإدارة مراعاة هاته الظاهرة وإعطائها أهمية للسيطرة عليها لتسير المنظمة بشكل صحيح ووضع استراتيجيات والاهتمام بالموارد البشري للوصول إلى أهداف المنظمة والفرد.

الفصل الثالث: أداء المنظمة

المبحث الأول: ماهية أداء المنظمة

المطلب الأول: مفهوم أداء المنظمة

1. تعريف أداء المنظمة لغة:

أداء المنظمة يعني مدى قدرة المنظمة على تنفيذ أعمالها بفعالية وكفاءة، حيث يشمل هذا الأداء تقييم جودة العمل المنجز وتحقيق الأهداف الموضوعة.

أهم تعريف لأداء المنظمة أورده ابن منظور في كتابه "لسان العرب":

الأداء هو القيام بالعمل المطلوب بالشكل المطلوب، ويشير كذلك إلى القدرة على إنجاز العمل بجودة عالية وفعالية.

الأداء هو الاستغلال الأمثل لقدرات المنظمة ومواردها لتحقيق أقصى قدر من النتائج.

تعريف أداء المنظمة إجرائيا:

يُعرف أداء المنظمة في المؤسسة على أنه التوظيف الأمثل للموارد المتاحة لتحقيق أهداف واضحة وموضوعية تتماشى مع طبيعة المنظمة، مما ينتج عنه استخدام الأساليب الصحيحة لتحقيق هذه الأهداف.

تعريف أداء المنظمة اصطلاحاً:

أداء المنظمة هو العلاقة بين كمية الموارد المستخدمة والناتج من عملية الإنتاج. هذا المفهوم يدور حول الفعالية والكفاءة في استخدام الموارد لتحقيق أكبر قدر من الإنتاجية بأقل التكاليف مع الحفاظ على جودة العمل. في هذا السياق، يعتبر أداء المنظمة مؤشراً على مدى جودة وفعالية العمليات داخل المنظمة.

أداء المنظمة هو القدرة على تنفيذ مجموعة من المهام المحددة بفعالية، وهو قابل للقياس والملاحظة خلال النشاط التشغيلي. بشكل أوسع، يُعتبر الأداء استعداداً لتوظيف وتسخير الموارد (مثل المعرفة، المعرفة العلمية، ومهارات التحليل) في تنفيذ العمليات. ولا يظهر أداء المنظمة بوضوح إلا من خلال العمل المنفذ.

وحسب مفهوم أداء المنظمة، يشير إلى مجموع المعارف، المهارات، والعوامل الشخصية التي تدعم السلوك الناجح في مجال معين. بعض الإداريين ينظرون إلى أداء المنظمة على أنه العلاقة بين الناتج وجميع عناصر الإنتاج المستخدمة في تحقيقه. المدخلات هي جميع الموارد والإمكانات المتوفرة للمنظمة لأداء نشاطاتها وتحقيق أهدافها، بينما تتمثل المخرجات في الإنتاج المتميز أو الخدمة المناسبة التي تقدمها المنظمة لجمهورها.

المطلب الثاني: أهمية وخصائص أداء المنظمة أهمية أداء المنظمة:

أداء المنظمة يحظى بأهمية مركزية ضمن الهيكل التنظيمي، سواء على مستوى الفرد أو المؤسسة بشكل عام، حيث يعكس الأداء ليس فقط قدرات الأفراد ولكن أيضاً الكفاءة الشاملة للمنظمة. تتمثل أهمية الأداء في المجالات التالية:

مواجهة التحديات: المنظمات تعتمد بشكل أساسي على الأداء المتميز لمواجهة التحديات الجديدة التي تخلقها ظروف العولمة والتقدم التقني. أداء المنظمة هو المنفذ الرئيسي للتغلب على هذه التحديات.

جزء من الرؤية الاستراتيجية: تطوير أداء المنظمة أصبح من الأولويات التي تقوم عليها الرؤية الاستراتيجية للمؤسسة. إنه يحدد ويتحكم في جميع عمليات الإدارة ويضمن التنفيذ الفعال للخطط الاستراتيجية.

عنصر تنافسي: أداء المنظمة يعتبر عنصراً حاسماً في تنافسية المنظمة، حيث أن قدرة المنظمة المستمرة على العطاء والتكيف مع متطلبات السوق التنافسية يجعل من الأداء محورياً لتحقيق التفوق.

المطلب الثالث: أنواع أداء المنظمة

1. الأداء الفردي:

الأداء الفردي يتعلق بمدى قدرة الأفراد داخل المنظمة على تنفيذ مهامهم ووظائفهم بفعالية. هذا النوع من الأداء يتأثر بالمهارات الشخصية، التدريب، التجربة المهنية، والتطوير المستمر. يتطلب من الأفراد اكتساب مهارات جديدة لمواكبة التغيرات في بيئة العمل، مثل التكيف مع التقنيات الجديدة أو تحسين القدرة على التواصل والقيادة.

2. الأداء الجماعي:

يشير الأداء الجماعي إلى مدى فعالية الفرق أو الأقسام داخل المنظمة في تحقيق الأهداف المشتركة. هذا النوع من الأداء يعتمد على التعاون بين الأفراد، التواصل الفعال، والقدرة على حل النزاعات داخل الفريق. الأداء الجماعي يساهم في تحسين الإنتاجية ويعزز من مرونة المنظمة في مواجهة التحديات.

3. الأداء التنظيمي:

الأداء التنظيمي يقيس مدى نجاح المنظمة ككل في تحقيق أهدافها الاستراتيجية والتشغيلية. يشمل هذا النوع من الأداء تقييم الكفاءة التشغيلية، الفعالية المالية، ومدى رضا العملاء والموظفين. الأداء التنظيمي يعتمد على القيادة الفعالة، الثقافة التنظيمية، والسياسات التي تعزز من الابتكار والاستدامة.

المطلب الرابع: تأثير تكنولوجيا المعلومات على أداء المنظمة تمهيد:

في عالم يعيش تحولات جذرية ومستمرة في جميع المجالات، خاصة في مجال تكنولوجيا المعلومات، أصبح الأداء التنظيمي مرتبطاً ارتباطاً وثيقاً بكيفية استخدام وإدارة المعلومات. تكنولوجيا المعلومات لم تعد مجرد أداة تقنية، بل أصبحت جزءاً لا يتجزأ من البنية التحتية لكل منظمة، تؤثر بشكل مباشر على قدرتها على المنافسة وتحقيق الأهداف.

الأثر على أداء المنظمة:

1. **تحسين الكفاءة التشغيلية:** تكنولوجيا المعلومات تمكن المنظمات من معالجة البيانات بسرعة وفعالية، مما يؤدي إلى تحسين الكفاءة في العمليات اليومية. تساعد الأنظمة المعلوماتية على تقليل الأخطاء وزيادة دقة المعلومات المتاحة لاتخاذ القرارات.
2. **تعزيز القدرة على الابتكار:** باستخدام أدوات تكنولوجيا المعلومات، يمكن للمنظمات تطوير منتجات جديدة وخدمات تلبي حاجات السوق المتغيرة بسرعة أكبر وبكفاءة عالية. القدرة على الابتكار هي مفتاح للبقاء في المنافسة.
3. **تحسين التواصل والتعاون:** تكنولوجيا المعلومات تسهل التواصل داخل المنظمة ومع الشركاء والعملاء عبر الحدود الجغرافية، مما يعزز من التعاون ويسرع من تنفيذ المشاريع والاستراتيجيات.

4. دعم اتخاذ القرار :توفر تكنولوجيا المعلومات أدوات تحليلية قوية تساعد الإدارة على تحليل البيانات الكبيرة والمعقدة واتخاذ قرارات مبنية على معلومات دقيقة ومحدثة، مما يساهم في زيادة فعالية القرارات الاستراتيجية.

خطوات تكوين الأداء :

التحفيز:

تعريف التحفيز:

ويقصد به استخدام كل الوسائل الممكنة لتحث العامل على العمل الجيد, فهو مجموعة العوامل التي تهيئها الإدارة للعاملين, لتحريك قدراتهم الإنسانية بما يزيد من كفاءتهم المهنية و أدائهم أمعماهم علو نحو أكبر و أفضل, وذلك بالشكر الذي يحقق هم حاجاتهم وأهدافهم و رغباتهم بما يحقق أهداف المنظمة أيضا.

أنواع التحفيز:

الحوافز المادية:

هي الحوافز التي تأخذ الطابع المادي أو النقدي, و التي تقوم بإشناع حاجات الإنسان الأساسية, فتشجع العاملين على بذل قصارى جهدهم في العمل و تجنيد ما لديهم من قدرات, و الارتفاع بمستوى كفاءتهم, و من هذه الحوافز نجد(الرواتب, المكافآت التشجيعية, و العلاوات...الخ).

وتهدف الحوافز المادية إلى تحسين الأداء من خلال تشجيع العامل على أن يسلك سلوكا معيناً ترغنه المؤسسة, وبصفة عامة يمكن القول بأن الحوافز المادية تعتبر من أهم العوامل و أكثرها تأثيراً في اندفاع الفرد برغبة وإخلاص في العمل متى ماكانت الأمجور كفيلة بإشناع متطلبات الفرد, وعلى العكس من ذلك فإن الأمجر المتدني و غير المكافئ للجهود المنذولة في العمل و الذي لا يلبي مطالب العامل وحاجته يعد عامل هام في تدني الأداء و الكفاءة لدى العامل.

الحوافز المعنوية:

وهي التي تساعد العامل و تحقق له إشناع حاجاته النفسية و الاجتماعية, فتزيد من شعوره بالرقى في عمله وولائه, و تحقيق الرضا الوظيفي, و منها فرص الترقية و الاعتراف و التقدير والتقدير بالجهد الوظيفي و مسؤوليات الوييفة و أمثر الوييفي و المشاركة في اتخاذ القرارات و فرص الإبداع, و التعنير عن الذات و إبداء الرأي الاقتراحات.

و الحوافز المعنوية لا تقل أهمية عن الحوافز المادية, بل أن المادي منها لا يتحقق مالم يقترن بالحوافز المعنوية وفقا للظروف التي تمر بها المنظمة, و هذا فأن ها أن تختار ما بين الحوافز المعنوية ما يلائم يروفها, فهي تشنع الحاجات الاجتماعية أو الذاتية للفرد العامل كالحاجة للتقدير أو تحقيق الذات أو الاحترام أو القبول الاجتماعي, و يمكن أن تكون مرتبطة بخصائص العمل من تنفيذ و تكرار و تنوع و المسؤولية و المعلومات المتاحة, أو مرتبطة ببيئة العمل كالإشراف , القيادة , المشاركة و اللوائح و النظم.

أهمية الحوافز:

تمهيد:

يعد الإنسان كائن اجتماعي بطبعه, حيث أنه لا يمكن أن يعيش بمعزل عن الآخرين, ولتحقيق هذا المعادلة هو يسعى لإشباع حاجاته الأساسية سواء كانت مادية أو معنوية هذا تعد الحوافز ذات أهمية كبيرة, فهي تساهم بشكل مباشر بتغيير سلوك العامل نحو الأفضل و بالتالي ينتج عنه أداء فعال و دائم وفيما يلي سنعرض أهمية الحوافز.

1- بالنسبة للفرد

- رفع مستوى الرضا الوظيفي و إيجاد علاقات اجتماعية بين العمال, و علاقة قائمة على الثقة بين الرئيس و المرؤوسين.

- إشباع حاجات الفرد المادية و المعنوية مما ينتج عنه رفع مستوى الولاء لدى العامل في المؤسسة.
- تحريك القدرات الإنسانية بما يزيد من فعالية أمداء لدى العامل.
- تنمية الطاقات الإبداعية لدى العامل بما يضمن له تحقيق الكفاءة المهنية.

بالنسبة للمؤسسة

- رفع الكفاءة لمواجهة زيادة الطلب على خدمات المؤسسة.
- تحسين نوعية الخدمات بقدر اكبر من الجودة.3
- المساهمة في التحكم في سلوك العاملين بما يضمن تحريك هذا السلوك و تعزيزه و توجيهه حسب المصلحة المشتركة بين المنظمة و العاملين بها.
- ربط حاجات المنظمة بحاجات الفرد, و بالتالي ضمان اشتراكية الأهداف.

تعريف عملية تقييم الأداء في المنظمة:

هي المرحلة التي يتمكن من خلالها المسؤولون عن عملية التقييم في المنظمة من معرفة وإدراك جوانب الضعف والقوة في الأداء، بهدف تطويره وفقاً للاستراتيجية المعتمدة لتحقيق الأهداف المنشودة.

طرق تقييم الأداء في المنظمة:

1. التقييم عن طريق الاختبار:

. هذه الطريقة تضع العاملين في مواقف حقيقية أو محاكاة لأداء مهام محددة، لتقييم قدرتهم على التوافق مع متطلبات المنصب والمعايير التي تسعى المنظمة لتحقيقها في اختيار أفضل الكفاءات.

2. التقييم عن طريق المقابلة:

. وضعية التقييم تتضمن لقاءات، غالباً ما تكون سنوية، بين الموظف ومديره، حيث يتم خلالها تبادل التفاعلات لفهم أعمق للموظفين وطريقة عملهم، وتناول مسائل كالترقية والتدريب والتحرك داخل المؤسسة.

3. التقييم عن طريق مقياس 360 درجة:

. يُستخدم هذا النموذج لتقييم المديرين والقادة، حيث يتم تقييم العامل من قبل نفسه ومن ثم من قبل المسؤولين المباشرين وزملاء العمل. الهدف هو تحليل السلوكيات والتفاعلات لتحديد مجالات القوة والضعف.

4. التقييم عن طريق التقارير الدورية:

. تُعد هذه التقارير بناءً على نماذج محددة وتقدم في أوقات زمنية معينة،
تكشف عن مدى كفاءة العاملين في أدائهم وتقييم صفاتهم الشخصية إلى
جانب مستوى أدائهم الوظيفي.

5. تقييم الأداء من خلال النتائج:

. يُستخدم هذا النهج لدراسة وتحليل أداء العاملين من خلال مراقبة سلوكهم
وتصرفاتهم أثناء العمل. يُمكن من خلال هذا التقييم قياس مدى نجاح
الموظفين في وظائفهم الحالية، إمكانيات نموهم وتقديمهم المستقبلي، وتحديد
نقاط القوة والضعف في الجهود المبذولة والسلوكيات الممارسة.

خلاصة الفصل:

تحتاج المنظمات، بغض النظر عن أحجامها وطبيعة نشاطاتها، إلى أداء متميز وفعال لتحقيق أهدافها وإنجاز أعمالها بمهنية عالية. الأداء الفعال والمهني داخل المنظمة أساسي لتمكينها من ممارسة نشاطاتها المرغوب فيها وإدارة عمليات التشغيل والتخطيط بكفاءة. بدون أداء قوي وفعال، قد تجد المنظمة صعوبات في تحقيق التجديد، التطوير، والإبداع في مجال عملها.

في المنظمات، الأداء لا يعتبر مجرد قيمة ثابتة، بل هو مسار مستمر من النمو والتحسين يؤدي إلى تميز المؤسسة ويعزز من قدرتها على المنافسة. يعد الاستثمار في تحسين الأداء استثمارًا في مستقبل المنظمة نفسها، حيث أن النجاح في تحقيق أداء عالٍ يمكن أن يكون له تأثير مباشر على قدرتها على التجديد والابتكار والبقاء مستدامًا في بيئة الأعمال المعاصرة.

المراجع

1. إدارة الأداء الاستراتيجي - علي السلمي.
2. تحليل وتقييم أداء المنظمات - حسن البحيري.
3. القيادة والأداء المؤسسي - محمد سعيد صباريني
4. إدارة الموارد البشرية وأداء المنظمات - سامي طه
5. التطوير التنظيمي وتحسين الأداء - عبد الرحمن النقيب
6. تكنولوجيا المعلومات وتأثيرها على أداء الشركات - رشاد عز الدين.
7. الإدارة وتحسين الأداء - طارق السويدان
8. مقياس الأداء البشري - حسام الدين الأمير.
9. الأداء المتميز في المؤسسات الحكومية - عمار بوحوش
10. أسس إدارة الأداء المؤسسي - فارس الهمزاني.

فهرس المحتوى

الموضوع	الصفحة
الإهداء.....	2
مقدمة.....	3
المشكلة.....	4
أهمية البحث	5
صياغة أسئلة البحث	6
صياغة اهداف البحث	7
صياغة فرضيات البحث	8
رسم نموذج البحث	9
منهجية البحث المتوقعة	10
كتابة المخطط المقترح للبحث	12

الفصل الثاني: الإطار النظري للدراسة المتغير الأول ...15

الفصل الثاني: الإطار النظري للدراسة المتغير الثاني ...42

المراجع55